

LE LEADERSHIP DE DEMAIN : UNE NOUVELLE SOMALIE?

par le capitaine R. A. Herold

La Direction des concepts stratégiques (Opérations terrestres) vient de publier *La force de demain : Vision conceptuelle des capacités de l'Armée de terre*. Les auteurs se penchent sur les problèmes auxquels seront confrontées les forces canadiennes et analysent les changements qu'elles devront effectuer afin de demeurer efficaces.

Ce document mérite d'être lu attentivement. Certes, le changement est inévitable, et le moins que les militaires puissent faire est de chercher à savoir ce qui les attend. J'aimerais cependant soulever une question qui me tracasse beaucoup depuis la lecture de ce document, à savoir la conception que les auteurs se font du leadership.

Le chapitre 7, qui traite du commandement, dresse une liste des caractéristiques du leader de demain. Cette liste est trop importante pour ne pas être reproduite intégralement :

1. Conscience des différences culturelles.
2. Connaissance de la situation géopolitique.
3. Bonnes connaissances en :
 - a. Économie,
 - b. Histoire,
 - c. Idéologie et sociologie,
 - d. Technologie,
 - e. Droit des conflits armés.
4. Aptitude à prendre rapidement des décisions dans des situations stressantes.
5. Créativité.
6. Excellentes aptitudes cognitives.
7. Aptitude à se perfectionner durant toute sa carrière.
8. Tolérance à l'égard du risque.
9. Excellentes aptitudes pour la communication interpersonnelle.
10. Aptitude à communiquer efficacement.
11. Excellente aptitude pour l'apprentissage assisté par ordinateur.
12. Maîtrise des nouvelles technologies dans le domaine de l'informatique.
13. Maturité supérieure à la moyenne.

On ne peut pas dire que la liste n'est pas longue, et peu d'entre nous oseraient nier que nos chefs devront posséder ces compétences et ces qualités. Toutefois, serais-je le seul à avoir remarqué quelques omissions importantes? *Qu'est-ce qui manque ici?*

Loin de moi l'idée de contredire les auteurs de cet ouvrage, mais que diriez-vous d'ajouter les qualités suivantes?

1. Intégrité.
2. Loyauté, surtout envers ses subordonnés.
3. Courage physique.
4. Compassion.
5. Morale et éthique rigoureuses.
6. Courage moral.
7. Ferme conviction que son pays, sa mission et ses troupes sont plus importants que son bien-être personnel, son intérêt ou son avancement.

Je fais peut-être fausse route. Peut-être la révolution dans les affaires militaires a-t-elle rendu ces valeurs caduques ou, dans le meilleur des cas, simplement démodées? Peut-être. Néanmoins, nous sommes nombreux à ne pas avoir oublié la honte et la confusion ressenties par les forces canadiennes à la suite des incidents en Somalie.

Le rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, rendu public il y a huit ans, a fortement blâmé les dirigeants des forces, mais il a aussi remis en question leur leadership, et là réside toute la différence. La Commission a jugé que le leadership au sein des forces n'était ni clairement défini ni bien inculqué. Le carriérisme était omniprésent, le sens des responsabilités laissait beaucoup à désirer et la reddition de comptes était quasi inexistante. Faute d'avoir su inculquer à nos dirigeants un sens aigu de l'honneur, de l'intégrité et de l'altruisme, nous avons terni la réputation de nos militaires comme jamais auparavant et étalé notre humiliation devant le monde entier. Le tableau n'était pas reluisant, l'époque non plus.

D'après le *Rapport sur la Somalie*, les principales qualités d'un dirigeant militaire sont les suivantes :

1. Intégrité.
2. Courage.
3. Loyauté.
4. Altruisme.
5. Autodiscipline.

N'est-il pas étrange qu'aucune de ces qualités fondamentales, ni rien d'équivalent, ne figure sur la liste de *La force de demain*?

Après avoir défini ces valeurs fondamentales, les auteurs de ce rapport énumèrent les autres attributs requis :

1. Dévouement.
2. Connaissances.
3. Intelligence.
4. Persévérance.
5. Esprit de décision.
6. Jugement.
7. Résistance physique.

Pour la première fois, il y a ici une certaine convergence. Toutefois, malgré leur importance, ces caractéristiques sont secondaires par rapport à celles que présente *La force de demain*. Pourquoi ne figurent-elles pas dans ce document?

Si nous voulons éviter que le rapport de la Commission d'enquête soit balayé du revers de la main sous prétexte qu'il a été rédigé par une poignée de « civils ignorants » qui ne comprennent pas le milieu militaire, il convient d'approfondir le sujet.

L'Armée de terre du Canada est le document le plus important pour le soldat canadien. Or, selon ce document, « surtout, **L'Armée de terre du Canada** expose la doctrine relative à la compétence professionnelle des militaires de tous grades de l'armée de terre et constitue le document source dont doivent s'inspirer l'instruction et la formation destinées à faire acquérir cette compétence. » Cet ouvrage cite trois attributs du professionnalisme : la responsabilité, l'expertise et l'esprit d'équipe. Le seul point commun avec la liste de *La force de demain* se situe sur le plan des compétences techniques, c'est-à-dire l'expertise. *L'Armée de terre du Canada* décrit ensuite le rôle d'un officier et fait état des qualités que doivent posséder les officiers, les adjudants et les sous-officiers supérieurs, nos dirigeants. Ces qualités incluent l'intégrité, l'honnêteté, l'obligation de rendre des comptes et le sens des responsabilités, concepts qui, encore une fois, ne semblent pas faire partie de la vision et de la doctrine officielles de *La force de demain*.

L'Armée de terre du Canada traite également de l'éthique militaire, fondée sur le devoir, l'intégrité, la discipline et l'honneur. N'étaient-ce que des vœux pieux ou voulait-on vraiment pratiquer cette éthique?

Selon un autre document fondamental, intitulé *Le Commandement* (B-GL-300-003/FP-001), un bon commandant doit posséder les qualités suivantes :

1. Leadership.
2. Connaissances professionnelles.
3. Vision et intellect.
4. Jugement et esprit de décision.
5. Volonté.
6. Intégrité.

Dans *Le Commandement*, on examine en détail ces aptitudes à commander et on cite divers éléments qui n'apparaissent pas dans *La force de demain*, tels que le courage, l'honnêteté et la loyauté.

Les auteurs de *La force de demain* ont-ils voulu dire que la « tolérance au risque » fait partie du courage personnel (physique) ou en est l'équivalent? C'est possible. L'expression *excellentes aptitudes pour la communication interpersonnelle* est-elle censée regrouper l'intégrité et la loyauté? Peut-être. Les auteurs s'attendaient-ils à être pris au pied de la lettre? Peut-être, je dis bien peut-être. *Seulement, l'essence d'un bon officier est son aptitude à commander. Les effets de l'absence de leadership ou d'un piètre leadership sont tellement dévastateurs que les carences présentées par La force de demain sont inadmissibles.*

Vous pardonneriez mes récriminations, mais je me demande si Milton Gregg, Paul Triquet ou Cecil Merritt auraient mené leurs troupes avec autant de brio si c'était tout ce qu'on leur avait donné en pâture.

Je crois que le concept de leadership est foncièrement inadéquat si l'on ne demande pas expressément à nos futurs chefs d'être intègres, courageux et altruistes. À mon avis, la liste qui figure dans *La force de demain* n'encourage pas la formation de meneurs d'hommes. C'est une recette servant à produire des « technocrates ». N'oublions pas que ce sont des technocrates et non des meneurs d'hommes qui sont la cause des incidents en Somalie.

La technologie gérée par des technocrates n'a jamais pu se substituer à un bon leadership. J'estime que, sur ce point, l'armée de terre a besoin de tout reprendre à zéro dans les plus brefs délais.

Le capitaine Herold, officier de logistique, est commandant adjoint de l'Unité de soutien de secteur à Calgary.